

# OUTIL POUR LA GESTION DES CONNAISSANCES

## COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE : FAIRE PREUVE DE LEADERSHIP EN MATIÈRE DE PARTAGE DES CONNAISSANCES

Un plan d'action pour permettre aux partenaires de mettre en commun de nouvelles approches, de relever les défis et de reproduire les bonnes pratiques en matière de développement économique local dans le cadre du Programme des partenaires municipaux pour le développement économique (PMDE) de la FCM.

Ce document vise à éclairer le développement et la mise en place de communautés de pratique (CP) afin d'appuyer un développement et un partage efficaces des connaissances entre les partenaires du PMDE, ainsi qu'avec les autres membres des associations de gouvernements locaux (AGL). Il présente tout d'abord les facteurs de réussite de CP, avant d'aborder leurs principales composantes et de formuler des suggestions sur les façons dont les gouvernements locaux peuvent mettre en place des CP. On s'attend à ce que chaque programme-pays réalise au moins un projet pilote de CP dans le cadre du soutien fourni par le PMDE.

### 1. QU'EST-CE QU'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE?

Les CP sont « ... des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion concernant un sujet particulier, et qui approfondissent leurs connaissances et leurs compétences à ce sujet grâce à des interactions continues<sup>1</sup>. »

Le principal but des CP est de permettre aux membres de mettre en commun leurs connaissances, d'apprendre les uns des autres et d'approfondir leur expertise et leur compréhension de certaines questions d'intérêt commun. Les CP peuvent entreprendre une **vaste gamme d'activités** : échange d'information à l'aide de divers moyens de communication, recherche, mise en place de dépôts de documents partagés, contacts avec des experts de l'extérieur, rencontres en personne, visites sur le terrain, programmes de formation, etc. Elles peuvent être très petites ou plutôt grandes, réunissant parfois jusqu'à un millier de membres. Elles peuvent être très structurées ou plutôt informelles.

Bien que leur taille et leur forme puissent différer, toutes les CP partagent les trois éléments suivants : le **domaine**, la **communauté** et la **pratique**. C'est un **domaine** d'intérêt commun qui définit l'identité d'une CP. L'adhésion sous-entend donc un engagement en faveur de ce domaine et certaines compétences partagées qui distinguent les membres. La **communauté** est le groupe de personnes qui sont prêtes à s'engager à participer au groupe à des fins d'apprentissage. Tous les outils, toutes les idées, toute l'information et tous les conseils que partagent les membres sont qualifiés de **pratiques**.

L'expérience des CP porte à croire que les facteurs suivants favorisent leur mise en œuvre :

- la présence d'un facilitateur actif;
- le partage par les participants de leurs préoccupations, questions et intérêts communs;
- l'adoption d'un calendrier régulier pour les échanges entre les membres;
- la répartition du leadership entre les membres, qui mènent et organisent tour-à-tour les activités;
- la reconnaissance de la légitimité de divers niveaux de participation (à part entière et périphérique) au sein du groupe;
- la capacité d'engager un dialogue avec des personnes de l'extérieur (de la CP) susceptibles de posséder des connaissances pertinentes et utiles.

Préparé par Denise Beaulieu et Pascal Lavoie  
28 juillet 2013

Renseignements : [international@fcm.ca](mailto:international@fcm.ca)



<sup>1</sup>Wenger, E. et coll. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston : Harvard Business School Publishing.

**La présence d'un facilitateur actif** est un gage de l'efficacité et de la durabilité d'une CP, qui mérite une mention particulière. Le rôle polyvalent du facilitateur peut comprendre un éventail de tâches, y compris : appuyer les échanges entre les membres, animer des discussions, susciter l'implication des participants périphériques, mobiliser la participation d'experts de l'extérieur ou repérer la documentation pertinente devant faire l'objet d'une discussion, etc. Cette personne peut être membre de la CP ou peut être recrutée à l'externe; on peut faire la rotation des facilitateurs, mais il faut procéder de façon avisée afin d'éviter la confusion des rôles.

## 2. DOMAINES, COMMUNAUTÉ ET PRATIQUES POUR LES PARTENAIRES DU PMDE : UN APERÇU

### 2.1 Domaine : Connaissances sectorielles qui se dégagent des projets de démonstration<sup>2</sup>

Le PMDE se préoccupe d'élaborer de nouveaux modèles, approches et pratiques **qui favorisent le développement économique local** et qui sont **ancrés dans les rôles et les capacités des gouvernements locaux**. Plus particulièrement, le programme cherche à appuyer des **leaders** communautaires qui sont résolus à mobiliser leurs pairs et à constituer des réseaux productifs pour transférer les connaissances et les bonnes pratiques en matière de DEL à leur municipalité, leur région ou leur pays respectifs.

## 3. OÙ COMMENCER?

La création et le fonctionnement de toute CP dépend de la participation active et de l'engagement de ses membres. Afin d'organiser votre CP, il est recommandé de réfléchir aux questions suivantes :

- **Un programme d'apprentissage** : Quels sont les sujets et les enjeux communs sur lesquels vous voudriez vous pencher par l'entremise d'une CP? Que prévoyez-vous apprendre? Quels seront les liens entre ces apprentissages et les résultats escomptés? Quels sont les défis à relever face auxquels des échanges avec des pairs ou d'autres seraient utiles?
- **Adhésion** : Qui devrait être membre de la CP? Quelles seraient les règles de participation?
- **Activités** : Quelles activités les membres mettront-ils en place? Ce pourrait être des échanges entre les membres, des séminaires ou des recherches sur des questions d'intérêt particulier, de la formation, la production de documentation, la mise en œuvre d'initiatives conjointes, etc.
- **Prévoir des échanges périodiques** : À quelle fréquence les membres voudront-ils échanger ou se rencontrer? Pouvez-vous adopter un calendrier régulier? Sachez aussi que les réunions en face-à-face sont habituellement importantes, particulièrement durant les premières étapes d'une CP.
- **Moyens de communication** : À quel type d'échanges voudriez-vous prendre part? À quel type de processus de communication? Exemples : réunions, conférences téléphoniques, courriels, bulletin, blogue, plates-formes électroniques de partage des connaissances, etc.
- **Facilitation** : Comment devrait-on faciliter les échanges? En prévoyant une rotation de facilitateurs choisis parmi les membres du groupe? Avec un facilitateur de l'extérieur?
- **Rôles et responsabilités** : Comment répartira-t-on le leadership et les responsabilités?
- **Réunir des connaissances de sources extérieures** : Les connaissances nécessaires pour surmonter les défis auxquels font face les membres de la CP devront peut-être provenir de l'extérieur du groupe. Les membres devraient discuter des moyens qu'ils prendront pour trouver de l'information et des connaissances supplémentaires et déterminer qui s'en chargera.

### 2.2 Communauté : Participants

La clé de la création d'une CP est de **s'assurer que les participants partagent suffisamment d'intérêts** pour entretenir des échanges fructueux et de créer un milieu ouvert propice à l'échange. Les groupes peuvent être homogènes ou hétérogènes. Les participants de chaque CP peuvent provenir d'un vaste éventail de groupes : personnel d'AGL, élus municipaux, employés municipaux, universitaires intéressés par le DEL, membres d'organisations de la société civile, bénévoles ou praticiens de municipalités canadiennes engagées dans des initiatives de DEL, etc.

### 2.3 Pratiques

Les pratiques susceptibles de faire l'objet des échanges entre les membres de la CP peuvent couvrir de multiples dimensions du travail des partenaires d'un projet de démonstration. Les participants peuvent partager des pratiques, des idées et des réflexions sur ce qui fonctionne le mieux pour eux dans certaines circonstances. S'il y a lieu, dans certains cas, les pratiques peuvent être mises à l'essai et évaluées avant d'être mises en commun avec les membres d'une CP. Les pratiques peuvent englober, entre autres, les éléments suivants : des outils et des processus de planification stratégique; des idées et des solutions techniques pour mettre en place de nouveaux services aux entreprises; la conception et l'exécution de programmes; des méthodologies pour mobiliser les citoyens; etc.

<sup>2</sup>On définit comme suit un « projet de démonstration » : «... un modèle ou une pratique de DEL novateur, durable, reproductible et pertinent, qui encourage et favorise des avantages/répercussions socio-économiques mesurables au sein d'une collectivité/région choisie ».

## GABARIT DE PLANIFICATION DE VOTRE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

TITRE :		Description	Définitions
<b>Domaine</b>		Raison d'être de la CP. <b>Pourquoi</b> la crée-t-on? Quels sont les enjeux, les sujets ou les défis sur lesquels se pencheront les membres?	
<b>Communauté</b>		<b>Qui</b> devrait participer? Définir le groupe de personnes qui s'intéressent à ce domaine et qui sont prêtes à s'engager à participer à un groupe à des fins d'apprentissage.	
<b>Pratiques</b>		<b>Qu'est-ce</b> qu'on devrait partager au sein de la CP? Les pratiques sont des outils, des idées, de l'information et des conseils que mettent en commun les membres.	
<b>Plan d'action/Tâches</b>			
<b>Première étape</b>		Dresser la liste des membres de votre CP, avec leurs coordonnées.	<b>Responsabilité et échéancier pour l'exécution de la tâche</b>
<b>Deuxième étape</b>		Veiller à ce qu'il y ait au moins un chef de file ou facilitateur pour la CP.	
<b>Troisième étape</b>		Définir les rôles et les responsabilités (y compris les contributions attendues) des membres de la CP.	
<b>Quatrième étape</b>		Convenir des moyens de communication et (ou) de la fréquence des réunions.	
<b>Cinquième étape</b>		Déterminer les <i>règles du jeu</i> et les principales façons de faire pour veiller à ce que les membres de la CP maintiennent leur engagement.	
<b>Sixième étape</b>		Déterminer votre programme d'apprentissage (calendrier avec des sujets de discussion).	
<b>Septième étape</b>		Élaborer des activités qui doivent avoir lieu pour appuyer le partage d'information (avec un <i>budget</i> , si nécessaire).	
<b>Huitième étape</b>		Prendre des mesures pour que les connaissances issues des échanges soient consignées.	
<b>Neuvième étape</b>		Revoir périodiquement les étapes 1-8 (au moins une fois l'an). Réviser au besoin.	

## EXEMPLES DE COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

DOMAINES / THÈMES	COMMUNAUTÉ	PRATIQUES	ACTIVITÉS
Relever les défis de la création d'unités municipales de DEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnel municipal concerné.</li> <li>S'il y a lieu : conseillers municipaux, consultants locaux offrant des appuis aux villes participantes, autres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divers modèles de création d'unités de DEL.</li> <li>Guide sur les étapes à franchir pour mettre en place des unités de DEL.</li> <li>Manuel et guides pratiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopter des règles d'adhésion et des méthodes de travail.</li> <li>Déterminer un « programme » d'apprentissage commun.</li> <li>Dresser une liste des ressources pertinentes.</li> </ul>
Moyens efficaces pour favoriser la participation des citoyens à la conception et à la planification des programmes de DEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnel municipal concerné et élus.</li> <li>Représentants de la société civile ou d'organismes communautaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Techniques et processus participatifs.</li> <li>Méthodologies relatives aux consultations publiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prévoir la tenue d'échanges périodiques par Internet ou en personne.</li> <li>S'il y a lieu, inviter un expert à faire une présentation sur un sujet d'intérêt.</li> <li>Dans certains cas, par exemple lorsque les membres discutent de l'industrie du tourisme, envisager l'organisation de visites sur place.</li> </ul>
Développer le tourisme communautaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnel municipal concerné des villes qui sont à mettre en place des activités touristiques communautaires et des villes qui souhaitent le faire.</li> <li>Groupes communautaires et propriétaires d'entreprises privées concernés.</li> <li>Cabinets de marketing.</li> <li>Organisations de la société civile (association de résidents, chambre de commerce locale, etc.).</li> <li>Organismes environnementaux (si l'écotourisme est une possibilité).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer une stratégie de marketing.</li> <li>Se renseigner sur les stratégies de mise en marché pour les municipalités et déterminer comment elles s'appliquent à votre ville.</li> <li>Les pratiques exemplaires d'autres municipalités : qu'ont fait d'autres villes aux profils similaires et quels ont été les résultats. Cela peut relever des politiques publiques en place, des investissements obtenus, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inviter des représentants d'organismes qui ont réussi à relever les défis dont discute votre CP à venir faire part de leur expérience au groupe.</li> </ul>